

Gerald Kröll

Krisenmanagement in touristischen Einheiten

*Auswirkungen negativer Umwelteinflüsse und
Entwicklungschancen der Tourismuswirtschaft
in betroffenen Gebieten*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783836602617

Gerald Kröll

Krisenmanagement in touristischen Einheiten

**Auswirkungen negativer Umwelteinflüsse und Entwicklungschancen der
Tourismuswirtschaft in betroffenen Gebieten**

Gerald Kröll

Die strategische Problematik des Managements von Destinationen in Krisensituationen

*Entwicklungschancen und Auswirkungen
auf die Tourismuswirtschaft einer Destination
mit den durch negative Umwelteinflüsse
hervorgerufenen Folgen*

Gerald Kröll

Die strategische Problematik des Managements von Destinationen in Krisensituationen

Entwicklungschancen und Auswirkungen auf die Tourismuswirtschaft einer Destination mit den durch negative Umwelteinflüsse hervorgerufenen Folgen

ISBN: 978-3-8366-0261-7

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2007

Zugl. IMC - International Management Center GmbH, Krems, Österreich, Diplomarbeit, 2006

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2007

Printed in Germany

Der Tod ist groß.
Wir sind die Seinen
Lachenden Munds.
Wenn wir uns mitten im Leben meinen,
Wagt er zu weinen
Mitten unter uns.

-Rainer Maria Rilke-

VORWORT

Für Michaela.

ABSTRACT

This diploma thesis comprises the strategic problems of tourism destination management caused by natural or technical disasters. The thesis revolves around on how far disasters influence tourism related systems and what kind of preventive actions have to be taken in order to minimize material as well as immaterial losses for the local tourism industry.

The research work is seen as implicit in crisis situation and critical evaluation thereof. The assortment of the thesis ranges from preventive actions, which have to be, or should be conquered in order to solve a crisis situation, to strategic planning in order to reduce economic losses or loss on destination image and/or reputation. Going beyond the measures and strategies brought forward like marketing and effective crisis management, customer loyalty programs, best business practise in referring to media will be discussed, too the necessity of respect in accordance to the victims, family and involved systems.

No legal issues will be discussed or evaluated in this thesis. The thesis should be understood as a critical evaluation of a crisis situation with an insight evaluation on the current situation and preventive activities of tourism related businesses and systems.

The study initially brings forward a hermeneutical part comprising an extensive literature analysis on the topic as well as two case examples. In the case studies provide an outline of proceedings and situations that may arise during a crisis situation. The analysis also illustrates how various problems were solved by people and authorities involved in the process. To sum up the study includes empirical research in form of eight expert interviews.

In order to cope with the main questions on a scientific base, the thesis is divided into three main parts.

The hermeneutical part puts focus on the theoretical background by state of the art literature knowledge. The first chapter examines the various forms of which a crisis may occur. Potential phases and processes in which crisis situations may occur are outlined.

Regarding to the main question of this diploma thesis a closer focus on situations of sudden crisis will be discussed. Interpretation and evaluation of terminology is separately outlined in order to impart a clear overview. The chapters provide an insight on crisis management including special focus on tourism crisis management. Supplementary aspects are diversification of tourism systems and an evaluation of influencing factors. To sum up crisis instruments will be declared and finalized by strategies of communication.

The second part of the thesis is divided into evaluation and interpretation of the findings in comparison of the two case studies. In order to emphasize the results, expert interviews draw attention on essentials, advice and so initiate background information of the individual performance and experience made during with a crisis situation.

The case examples used for the practical evaluation, resemblance and interpretation of findings in the hermeneutical part are the avalanche catastrophe in the Paznaun valley in February 1999 which lead to a systemically crisis situation of a whole destination and the alpine tunnel cable car fire in Kaprun in November 2000.

A conclusion in the third part of this diploma thesis brings forward essentials collected and analysed. Besides a conclusion recommendations for future studies on the current topic will be specified.

The transcripts of all eight expert interviews as well as additional material like tables and graphics are bundled in an appendix at the end of this thesis.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	I
ABSTRACT.....	III
ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIII
TEIL I: THEORETISCHE GRUNDLAGEN	1
1. EINLEITUNG.....	1
1.1. AUFBAU UND INHALT DER ARBEIT.....	2
1.2. FORSCHUNGSFRAGE.....	4
1.3. FORSCHUNGSMETHODIK.....	4
2. GRUNDLAGEN ZU KRISEN.....	6
2.1. ENTWICKLUNG DES KRISENBEGRIFFS	6
2.2. BEGRIFFSABGRENZUNG KRISE	7
2.2.1. Konflikt.....	7
2.2.2. Störung.....	8
2.2.3. Katastrophe	8
2.3. KLASSIFIKATION UND VERLAUF VON KRISEN.....	11
2.3.1. Krisen als Prozesse	11
2.3.1.1. Darstellung durch die Knotenpunkte Anfang, Wendepunkt und Ende.....	12
2.3.1.2. Darstellung nach Zeitraum und Wirkungsintensität	13
2.3.1.3. Krisenprozesse abhängig von Störgrößen und deren Bewältigungskapazität	14
2.3.2. Phasen von Krisenprozessen.....	15
2.3.2.1. Vier-Phasen-Modell menschlichen Verhaltens in akuten Individualkrisen.....	15
2.3.2.2. Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Darstellung der Phasen	15
2.3.2.2.1. Zwei-Phasen-Modell nach Röthig	16
2.3.2.2.2. Drei-Phasen-Modell nach Britt	17
2.3.2.2.3. Drei-Phasen-Modell nach Rödl.....	18
2.3.2.2.4. Vier-Phasen-Modell nach v. Löhneysen.....	19
2.4. BESCHREIBUNG VON UNTERNEHMUNGSKRISEN	20
2.5. NEUE ASPEKTE DES KRISENBEGRIFFS	21

2.5.1.	Krisen im kulturellen Kollektiv.....	22
2.5.2.	Touristische Krise.....	23
3.	KRISENMANAGEMENT.....	25
3.1.	MANAGEMENT.....	25
3.2.	TRADITIONELLES KRISENMANAGEMENTVERSTÄNDNIS.....	25
3.2.1.	Krisenmanagement nach Krystek.....	25
3.2.2.	Krisenmanagement nach Maasmeier.....	27
3.2.3.	Krisenmanagement nach Krummenacher.....	28
3.2.4.	Krisenmanagement nach Sipika/Smith.....	30
3.2.5.	Resümee zur Begriffsabgrenzung.....	31
4.	KRISENMANAGEMENT IM TOURISMUS.....	33
4.1.	KRISENPLANUNG UND ORGANISATORISCHE MAßNAHMEN.....	35
4.2.	DAS SYSTEM TOURISMUS.....	36
4.3.	DAS TOURISTISCHE PRODUKT.....	38
4.4.	NEGATIVE EREIGNISSE UND DIE ROLLE DER MEDIEN.....	40
4.4.1.	Formen der Kommunikation.....	41
4.4.2.	Einflussvariablen im Bereich der Medienarbeit.....	42
4.4.3.	Massenmedien.....	43
4.4.4.	Internet.....	43
4.4.5.	Die Rolle des PR-Managers.....	44
4.5.	NEUE ASPEKTE UND TRENDS DES TOURISTISCHEN PRODUKTES.....	46
4.6.	STRATEGISCHE ASPEKTE DES TOURISTISCHEN KRISENMANAGEMENTS.....	47
4.7.	AUSBlick INNOVATIONSMANAGEMENT.....	49
5.	BETEILIGTE EINHEITEN UND WIRKUNGSBEREICHE VON KRISEN.....	50
5.1.	DER KONSUMENT.....	51
5.1.1.	Der Kaufentscheidungsprozess.....	52
5.1.2.	Das Involvement.....	54
5.1.3.	Der Faktor Risiko.....	55
5.1.3.1.	Einteilung der Risiken für Tourismusdestinationen.....	56
5.1.3.2.	Intuitive Risikowahrnehmung.....	56
5.1.3.3.	Subjektive Risikowahrnehmung.....	57
5.1.4.	Issue Management.....	59
5.1.5.	Der Reiseentscheidungsprozess.....	60

5.1.5.1.	Der Faktor Zeit	60
5.1.5.2.	Die Phase der Orientierung und die Phase der Entscheidung.....	61
5.1.5.3.	Die Nachentscheidungsphase	62
5.1.5.4.	Die Urlaubsphase.....	62
5.1.5.5.	Die Nachurlaubsphase	63
5.1.6.	Reaktionen der Gäste auf negative Ereignisse.....	64
5.2.	DAS TOURISTISCHE PRODUKT UND WEITERE WIRKUNGSBEREICHE	64
5.2.1.	Die Destination	65
5.2.1.1.	Die Organisation einer Destination	66
5.2.1.2.	Negative Ereignisse und deren Wirkung	68
5.2.1.3.	Risiko und Risikomanagement in Tourismusdestinationen.....	69
5.2.1.4.	Betroffenheitsfaktoren in der Destination	71
5.2.2.	Die Mitbewerber als Wirkungsbereich	72
5.2.3.	Der Staat als Wirkungsbereich.....	72
5.2.4.	Andere Wirkungsbereiche.....	73
6.	MITTEL UND METHODEN DES KRISENMANAGEMENTS	74
6.1.	PRODUKTPOLITIK.....	75
6.2.	PREISPOLITIK	78
6.3.	DISTRIBUTIONSPOLITIK	79
7.	KOMMUNIKATION IM KRISENMANAGEMENT.....	82
7.1.	KOMMUNIKATION IM TRADITIONELLEN KRISENMANAGEMENTVERSTÄNDNIS	82
7.2.	KOMMUNIKATION IN MODELLEN KRISENMANAGEMENT IN SOZIALEN SYSTEMEN	82
7.3.	RISIKO- VERSUS KRISENKOMMUNIKATION	86
7.4.	STRATEGIEN FÜR KRISENKOMMUNIKATION IM TOURISMUS.....	91

TEIL II: EMPIRIE.....	91
8. DIE LAWINENKATASTROPHE VON GALTÜR	95
8.1. DAS PAZNAUNTAL UND DIE GEMEINDE GALTÜR, DATEN UND FAKTEN.....	95
8.1.1. Die Gemeinde Galtür.....	95
8.1.2. Das Paznauntal	96
8.1.3. Klimatische Rahmenbedingungen.....	96
8.1.4. Siedlungsgeschichte und soziodemografische Aspekte von Galtür	97
8.1.5. Demographische Daten und Infrastruktur	98
8.2. DIE BEDEUTUNG DES TOURISMUS IN DER DESTINATION.....	99
8.2.1. Tourismus in der Gemeinde Galtür	99
8.2.2. Die Destination Paznaun	101
8.3. DAS NEGATIVE EREIGNIS UND SEINE AUSWIRKUNGEN	105
8.4. BEURTEILUNG DER KRISE	107
8.5. CHRONOLOGIE DER EREIGNISSE DES 23. UND 24. FEBRUAR 1999	108
8.6. KRISENMANAGEMENT UND WIRKUNGSBEREICHSANALYSE.....	112
8.6.1. Operational Crisis - die unmittelbare Krisenphase.....	112
8.6.1.1. Rettungsmaßnahmen und Krisenstab vor Ort	112
8.6.1.2. Rettungseinsatz und Krisenmanagement von außen.....	117
8.6.1.3. Notfallpsychologische Hilfestellung.....	119
8.6.1.4. Krisenmanagement der Tirol Werbung.....	122
8.6.2. Die Rolle der Medien	125
8.6.3. Auswirkungen auf den Tourismus.....	129
8.6.4. Nach der Krise – Erkenntnisse und Lehren.....	132
8.6.4.1. Lawinenschutzbauten.....	133
8.6.4.2. Das Alpinarium.....	135
8.6.4.3. Transporthubschrauber und Technische Infrastruktur	136
8.6.4.4. Sonstige Maßnahmen im Bereich der Infrastruktur	137
8.7. KOMMUNIKATIONSMAßNAHMEN UND NEUPOSITIONIERUNG	138
8.8. KRISENPLANUNG, KRISENBEWÄLTIGUNG UND KRISENPRÄVENTION.....	140
8.9. SCHULDFRAGEN UND KRITISCHE STIMMEN	145
9. DAS GLETSCHERBAHNUNGLÜCK VON KAPRUN	146
9.1. DAS UNTERNEHMEN GLETSCHERBAHNEN.....	146
9.2. BEDEUTUNG DES TOURISMUS IN DER DESTINATION EUROPA SPORTREGION	147
9.3. DAS NEGATIVE EREIGNIS UND SEINE AUSWIRKUNGEN	148

9.4.	CHRONOLOGIE DER EREIGNISSE	149
9.5.	KRISENMANAGEMENT UND WIRKUNGSBEREICHSANALYSE	150
9.5.1.	Operational Crisis – die unmittelbare Krisenphase.....	150
9.5.1.1.	Rettungsmaßnahmen und Krisenstab vor Ort.....	150
9.5.1.2.	Medienberichterstattung und Medienarbeit.....	153
9.5.2.	Die Phase der Krisenbewältigung	156
9.5.2.1.	Die Situation in der Destination	156
9.5.2.2.	Auswirkungen auf den Tourismus.....	157
9.5.3.	Krisenmanagement anderer Organisationen	159
9.5.4.	Risiko-Kommunikation und Krisen-Kommunikation.....	160
9.6.	DIE ROLLE DER ANGEHÖRIGEN	162
9.7.	INFRASTRUKTURELLE MAßNAHMEN	165
9.8.	STRATEGISCHE MARKETINGPLANUNG IM TOURISTISCHEN BEREICH.....	167
9.9.	KRISENPLANUNG, KRISENBEWÄLTIGUNG, KRISENPRÄVENTION.....	170
9.10.	LEHREN AUS KAPRUN.....	171
TEIL III: CONCLUSIO		175
10.	ERKENNTNISSE AUS DER ARBEIT	175
10.1.	DIE ARBEIT DES KRISENMANAGEMENTS.....	175
10.2.	DER FAKTOR ZEIT & KOMMUNIKATION	176
10.3.	STRATEGISCHE MAßNAHMEN	178
10.4.	STAATLICHE HILFELEISTUNG	179
10.5.	KRISENPROPHYLAXE	180
11.	EMPFEHLUNG FÜR WEITERFÜHRENDE FORSCHUNGSFRAGEN.....	182
LITERATURNACHWEIS		XI

ANHANG.....	I
A: LEITFADENINTERVIEWS.....	II
1) Experteninterview mit Herrn Bürgermeister Mattle / Galtür	ii
2) Experteninterview mit Herrn Bürgermeister Ing. Karlsböck / Kaprun	xiv
3) Experteninterview mit Herrn Mag. Kröll, ehm. Pressesprecher der TIROL Werbung	xxiv
4) Telefoninterview mit Herrn Dr. Steckenbauer, SLT	xxxv
5) Experteninterview mit Herrn Wallner, Direktor Europa Sportregion Zell am See / Kaprun	xl
6) Experteninterview mit Herrn Mag. Bernhard Schröder, ehm. ÖW FFM.....	lvi
7) Experteninterview mit Herrn Schiffli, Pressesprecher der Gletscherbahnen Kaprun.....	lviii
8) Experteninterview mit Herrn Dr. Mayr, Psychotherapeut und MA des NÖ Akut-Team...	lxx
9) Telefoninterview mit Herrn Mag. Reisenzahn, GF der ÖHV	lxxix
B: TABELLEN UND GRAFIKEN.....	LXXX

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: GRUNDSÄTZLICHER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN KONFLIKT, STÖRUNG, KATASTROPHE UND UNTERNEHMENSKRISE	10
ABBILDUNG 2: BEGINN, WENDEPUNKT UND ENDE VON UNTERNEHMUNGSKRISEN	12
ABBILDUNG 3: MÖGLICHE VERLÄUFE DES KRISENPROZESSES.....	13
ABBILDUNG 4: KRISENPROZESS NACH BAUER	14
ABBILDUNG 5: KRISENPROZESS ALS PROBLEMBEWÄLTIGUNGSANFORDERUNG	16
ABBILDUNG 6: KRISENPHASEN NACH BRITT	17
ABBILDUNG 7: KRISENPHASEN NACH RÖDL.....	18
ABBILDUNG 8: BEDINGUNGSRAHMEN UND PHASEN DES KRISENPROZESSES.....	19
ABBILDUNG 9: TURN-AROUND-STRATEGIEN	30
ABBILDUNG 10: DAS SYSTEM TOURISMUS.....	37
ABBILDUNG 11: NEGATIVE EREIGNISSE	40
ABBILDUNG 12: AUFBAU EINER DESTINATIONSHOLDING	66
ABBILDUNG 13: EINFLÜSSE AUF DEN DISTRIBUTIONSWEG.....	79
ABBILDUNG 14: VERTRIEBSWEGE IM TOURISMUS.....	80
ABBILDUNG 15: RISIKO- VS. KRISENKOMMUNIKATION	86
ABBILDUNG 16: MÖGLICHER KOMMUNIKATIONSABLAUF IN DEN ERSTEN 24 STUNDEN EINER KRISE.....	89
ABBILDUNG 17: CHRONOLOGIE DER LATENTEN KRISENPHASE	104
ABBILDUNG 18: NÄCHTIGUNGSSTATISTIK GALTÜR 1998 BIS 2005.....	131
ABBILDUNG 19: ENTWICKLUNG ÜBERNACHTUNGEN KAPRUN.....	158

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

alpS	Zentrum für Naturgefahrenmanagement
ASI	Alpine Sicherheits- und Informationszentrum
Bgm.	Bürgermeister
BH	Bezirkshauptmannschaft
ESR	Europa-Sportregion Zell am See / Kaprun
ESIS	Einsatzinformationssystem des Landes Tirol
FF	Freiwillige Feuerwehr
GBK	Gletscherbahnen Kaprun AG
ha	Hektar
Jhdt.	Jahrhundert
KIT	Katastrophen-Interventions- Team
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LH	Landeshauptmann
max.	maximal
ÖAMTC	Österreichischer Automobil und Touring Club
ÖW	Österreich Werbung
PKW	Personenkraftwagen
SH	Seehöhe
SHJ	Sommerhalbjahr
SLT	Salzburger Land Tourismus GmbH.
TVB	Tourismusverband
UN	Vereinte Nationen
Vs.	versus
WHJ	Winterhalbjahr
WTO	Welttourismusorganisation

TEIL I: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

1. EINLEITUNG

Das Leben mit und von der Natur birgt seit Menschengedenken Gefahren und Risiken in sich. Begegneten früher Völker und Kulturen dieser Gefahr und vor allem der Angst vor ihr meist in Form von Demut, Ritualen oder Opfern für die Wohlgesinnung ihrer Götter, so versucht die Menschheit seit dem Zeitalter der industriellen Revolution diesen natürlichen Gefahren und Risiken mit technischen Errungenschaften entgegenzutreten.

Der Mensch bildet sich ein, mit der von ihm implementierten Technik die Natur beherrschen, ja sogar kontrollieren zu können. Jedoch gehen von technischen Hilfsmitteln nicht selten neue Gefahren und Risiken aus.

Tourismus, Natur und Technik stehen in enger Beziehung zueinander. Durch technische Errungenschaften ist es dem Menschen gelungen in Erdgegenden vorzudringen, welche vorher nur bedingt oder gar nicht zu erreichen und somit auch nicht nutzbar waren. Hinzu kommt ein erhöhter Platzbedarf, einhergehend mit dem vielfach verschwenderischen Umgang von natürlichen Ressourcen.

Dies hat zur Folge, dass das natürliche Gleichgewicht empfindlich und teils irreversibel gestört wird. Die Veränderung der klimatischen Bedingungen durch die (von Technik) produzierten Umweltschadstoffe verdeutlicht diesen Eindruck.

Die sich ändernden Rahmenbedingungen führen zunehmend zu so genannten, vom Menschen als solche wahrgenommenen und nur bedingt beeinflussbaren, Naturkatastrophen. Das Vordringen und die Einvernahme der Spezies Mensch von immer mehr Gebieten erhöht zudem das Risiko direkt von einer Katastrophe betroffen zu sein. Die im Falle eines derartig negativen Ereignisses einhergehende und meist postwendend stattfindende globale Berichterstattung verstärken dieses Empfinden. Hinzukommend im touristischen Sinne nimmt Natur eine zentrale Rolle in der Vermarktung eines touristischen Produkts ein.

Die vorliegende Diplomarbeit versucht diese Risiken und Gefahren im touristischen Blick-

punkt zu behandeln und mögliche Lösungen hinsichtlich einer Ergebnisoptimierung im Falle eines negativen Ereignisses zu erarbeiten. Weiters wird versucht eine Empfehlung im Bereich der Krisenprophylaxe zu formulieren.

1.1. Aufbau und Inhalt der Arbeit

Im folgenden Abschnitt dieser Arbeit werden der generelle Aufbau sowie Inhalt der Diplomarbeit, weiters die zentrale Forschungsfrage als auch die im Rahmen dieser Arbeit zur Anwendung kommende Forschungsmethodik kurz dargestellt.

Diese Diplomarbeit ist im Wesentlichen in 3 Abschnitte gegliedert. Die Gliederung gestaltet sich in einen theoretischen Teil (I), in dem durch Sekundärforschung relevante theoretische Grundkenntnisse aus der Literatur erhoben werden sollen.

Der zweite Teil dieser Arbeit beinhaltet den empirischen Teil (II) welcher die Analyse der Fallbeispiele (Lawinenkatastrophe im Februar 1999 in Galtür und Tunnelunglück in Kaprun 2000) umfasst und schließlich die Schlussbetrachtung - Conclusio (III) in welcher zentrale Erkenntnisse der Arbeit zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragen zusammengeführt werden sowie einer Empfehlung zur weiterführenden Forschung.

Im Anhang der vorliegenden Arbeit finden sich Tabellen und weiterführende Hintergrundinformationen, außerdem eine Leitfadenabschrift der durchgeführten Experteninterviews.

Die Vorgehensweise bei der Analyse der oben genannten Beispiele besteht aus einzelnen Meilensteinen und gesondert geprüften Kernforschungen, um die einzelnen Schritte des komplexen Systems Krisenmanagement nachvollziehbar zu gestalten.

In der Behandlung der Thematik fokussiert das Fallbeispiel von Galtür im Besonderen auf das Handeln der Krisenakteure im Bereich von Hilfsmaßnahmen, die akute Krisenphase vor Ort, den Rettungseinsatz und notfallpsychologische Soforthilfe. Bei letztgenanntem wird ein im ersten Teil der Arbeit nicht abgehandelter Exkurs angestellt. Anschließend werden die unmittelbaren Auswirkungen auf den Tourismus, Lehren aus der Krise anhand der wahrgenommenen Veränderungen in der Infrastruktur sowie die strategische Positio-

nierung des touristischen Produktes analysiert.

Das Fallbeispiel Kaprun konzentriert sich neben den beobachtbaren Auswirkungen auf die Tourismuswirtschaft insbesondere auf den Umgang mit den Angehörigen und auf die Presse- und Medienarbeit des betroffenen Unternehmens. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Auswertung der strategischen Marketingmaßnahmen.

Die Analyse der Fallbeispiele wird mittels der vorhandenen Literatur vollzogen und mit Aufzeichnungen aus den Ergebnissen der teilstrukturierten Experteninterviews ergänzt.

Der Verfasser hat im empirischen Teil aus tiefenpsychologischen Hintergründen ganz bewusst eine Vielzahl an direkt übernommenen Zitaten aus den jeweiligen Experteninterviews in die Arbeit einfließen lassen, um so die sensible Thematik, mit der sich diese Diplomarbeit beschäftigt, hervorzuheben.

Dies kann dem LeserIN dahingehend unterstützen die individuellen Charaktere der einzelnen Persönlichkeiten im Forschungsfeld der Arbeit für sich zu definieren. Weiters werden hiermit Ansichten, Meinungen, Erfahrungen und Erinnerungen in den jeweiligen Situationen besonders authentisch wiedergegeben.

1.1. Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage für diese Arbeit lautet:

Welche Auswirkungen hat ein negatives Ereignis auf ein touristisches System, welche Rolle kommt dabei dem Krisenmanagement und dem Risikomanagement zu, ist dies präventiv durchführbar bzw. planbar und worin liegen die wesentlichen Faktoren und Synergien in diesem Prozess hinsichtlich einer Ergebnisoptimierung?

1.2. Forschungsmethodik

Die Fragestellung wird unter Anwendung einer Bedarfsforschung erfasst und analysiert.

Im hermeneutischen Teil der Arbeit erfolgt eine Annäherung an die Forschungsfrage mittels einer Literaturanalyse. Im empirischen Teil werden die Erkenntnisse aus der Hermeneutik anhand der Fallbeispiele der Praxis überprüft und in der Schlussbetrachtung (Conclusio) über die Ergebnisse der Forschungsfrage berichtet.

Insgesamt wurden im Rahmen dieser Arbeit neun Experteninterviews erhoben, wovon acht Experteninterviews mittels audiodigitaler Aufzeichnung bzw. zusätzlichen schriftlichen Aufzeichnungen hinsichtlich der wesentlichen Aussagen und Anmerkungen über die jeweilige Interviewsituation getätigt wurden. Ein Experteninterview wurde auf Wunsch des Experten in schriftlicher Form aufgezeichnet, eines mangels Information abgebrochen.

Die jeweiligen Gespräche bei den Experteninterviews wurden vom Verfasser in teilstrukturierter Form abgehalten und mittels vorbereiteter und vorformulierter Fragen gestaltet. Die Abfolge der Fragen wurde vom Verfasser stets offen gestaltet. Somit ergab sich die Möglichkeit aus dem Gespräch heraus Themen aufzunehmen und sie von den Antworten ausgehend weiter zu verfolgen.¹

¹ vgl. Atteslander (2003), S. 148

Die gewählte Forschungsmethode ist von qualitativer Natur und beruht darauf, dass die Akteure (Experten) den Objekten Bedeutungen zuschreiben, somit die soziale Situation interpretieren und prozesshaft soziale Wirklichkeit konstituieren helfen um daraus kritische und praktische Erkenntnisziele zu erarbeiten.²

Zugleich muss betont werden, dass es sich hierbei nur um eine Prüfung von Ausschnitten der gesamten Ereignisse handeln kann, welche aber systematisch und theorieorientiert erhoben werden.³

Alle erhobenen sowie ausgewerteten sozialen Daten werden in diesem Teil der Diplomarbeit erfasst, hinterfragt und ferner wird versucht diese Erkenntnisse mit der Theorie zu vergleichen und weiters allgemein zu beurteilen und zu interpretieren. Hier muss jedoch angemerkt werden, dass jede Krisensituation aus zahlreichen, äußerst komplexen und somit vielschichtigen Teilbereichen besteht, welche teilweise nicht genau nachvollziehbar sind und somit erarbeitete Erkenntnisse nicht vor einem wissenschaftlichen Hintergrund mit jenen aus dem ersten Teil dieser Arbeit gegenübergestellt werden können, da eine Teilbewertung einer derart sensiblen Thematik mit unzureichenden Informationen keine wissenschaftliche Aussagekraft hat und somit rein spekulativen Charakter hätte.

Der Verfasser verweist in diesem Zusammenhang auf die Aussage von ATTESLANDER, der das Arbeiten auf wissenschaftlichem Standard mit der „Qualität der Forschung entscheidet allein der Nachweis wissenschaftlicher Systematik und die Klarheit der Forschungsbedingungen“ formuliert.⁴

² Atteslander (2003), S. 84f.

³ vgl. Atteslander (2003), S. 4f.

⁴ Atteslander (2003), S. 9

2. GRUNDLAGEN ZU KRISEN

In diesem Abschnitt wird versucht eine grundlegende Begriffsbestimmung und Basiswissen in Bezug auf Krisen im Allgemeinen zu vermitteln.

Dahingehend stehen erst die geschichtliche Entwicklung des Krisenbegriffes, dessen definitionsgemäße Abgrenzung und Klassifikation im Mittelpunkt der Untersuchung um eine geordnete Ausgangssituation für die weiteren Betrachtungen zu schaffen.

2.1. Entwicklung des Krisenbegriffs

Der Begriff „Krise“ wird auf unterschiedlichste Weise interpretiert und dargestellt, was zu einem unklaren Verständnis seines begrifflichen Inhalts geführt hat und somit unterschiedlichste Definitionen dieser Ausnahmesituation zulässt.

Der aus dem Griechischen „krisis“ entnommene Stamm unseres heutigen Krisen-Begriffs stammt aus der Medizin (lat.: crisis= Höhe und Wendepunkt einer Krankheit) und meinte ursprünglich ganz allgemein jeglichen Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung und im engeren Sinne eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert. Er kennzeichnet zugleich eine Situation mit extremer Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten.⁵

Eine Form der Interpretation des Krisenbegriffs kann den Sozialwissenschaften entnommen werden. Dieser gliedert sich in zwei Ansätze, dem **entscheidungstheoretischen Ansatz** und dem **systemtheoretischen Ansatz**.

Im systemorientierten Ansatz wird die Krise als Entscheidungsprozess betrachtet, der unter Zeitdruck eingeleitet werden muss, „ [...] um eine wachsende Gefahr vor dem Augenblick der Ausweglosigkeit aufzuhalten.“⁶

Der entscheidungstheoretisch orientierte Krisenbegriff beinhaltet neben dem zeitlichen Druck die Bedrohung genereller (Unternehmungs-)Ziele sowie den Faktor des Überra-

⁵ vgl. Krystek (1987), S. 3

⁶ Deutsch (1973), S. 92 nach Krystek (1987), S. 4

schungsmoments als weiteren wesentlichen Bestandteil.⁷

2.2. Begriffsabgrenzung Krise

Der Begriff Krise soll sich in dieser Arbeit wesentlich von folgenden Begriffen abgrenzen:

- ➔ **Konflikt**
- ➔ **Störung** und
- ➔ **Katastrophe**

2.2.1. Konflikt

Konflikte werden als „[...] latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten in den Beziehungen zwischen den personalen Elementen [Personen; Anm. d. Verf.] der Unternehmung“ verstanden, und „[...] die sich im Extrem in offenen und besonders heftigen Auseinandersetzungen äußern können.“⁸

Dies ist, anders als bei einer Krise auch zeitlich unbegrenzt und sogar gewollt, was mit dem Ziel eines konstruktiven Nutzens verstanden werden kann und deshalb keine negativen Folgen haben muss. Es ist aber durchaus anzunehmen, dass Konflikte den Ursprung für Krisen bilden.⁹

Einen eindeutigen kausalen Zusammenhag darzustellen oder die beiden Begriffe gleichzusetzen ist deshalb nicht zulässig, da Konflikte nicht zwingend zu Krisen führen und vice-versa zur Folge haben, wenn auch die Wahrscheinlichkeit entsprechend hoch ist.¹⁰

⁷ vgl. Krystek (1987), S. 5f.

⁸ vgl. Dahrendorf (1961), S. 201f.; Krüger (1981), S. 912; Mayntz (1975), Sp. 2177 nach Krystek (1987), S. 9

⁹ vgl. Schulten (1995), S. 29; Krystek (1987), S. 8; Esser (1972), S. 25 ff.

¹⁰ vgl. Burtscher (1996), S.35

2.2.2. Störung

Unter Störung versteht die Betriebswirtschaftslehre eine Beeinträchtigung der sachlichen Elemente (wie etwa Maschinen) durch interne oder externe Einflüsse.¹¹

“Störungen sind die Folgen von endogenen und exogenen Ereignissen, die ständig auf das System – hier Unternehmung – einwirken.“¹²

Störungen belasten gleich wie Krisen die betriebliche Struktur, sind aber keine Ausnahmerecheinungen, sondern einkalkulierte Abweichungen (Soll-Ist) und stellen daher auch keine Existenzgefährdung dar.¹³

Obwohl anders als bei WEBER Störungen einen „[...] erheblichen Zeit- und Entscheidungsdruck induzieren.“¹⁴

Ungeachtet dessen darf eine **Störung nicht einer Krise gleichgesetzt** werden, obwohl dies in der Literatur jedoch mehrfach als gewisses Krisenstadium verstanden wird.¹⁵

2.2.3. Katastrophe

Eine Krise ist klar abzugrenzen von der Katastrophe, und somit muss auch **klar zwischen Krise und Katastrophe unterschieden** werden, da eine Katastrophe einseitig als eine entscheidende Wendung zum Schlimmen mit verheerendem (meist tödlichem) Ausgang verstanden wird und somit die Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten wie bei Krisen nicht beinhaltet.¹⁶

¹¹ vgl. Krystek (1987), S. 8

¹² Weber (1980), S. 18

¹³ vgl. Krystek (1987), S. 9

¹⁴ Krystek (1987), S. 9

¹⁵ Schulten (1995), S. 28

¹⁶ vgl. Krystek (1987), S. 9

Im **ökonomischen Sinn** können Katastrophen als

„ [...] Ereignisse betrachtet werden, deren destruktive Wirkungen sich gegen die Unternehmung richten und von ihr nicht [mehr; Anm. d. Verf.] abgewendet werden können. [...] Katastrophen können somit als äußerste Ausprägung von Unternehmungskrisen verstanden werden, die als häufig unvorhersehbare und nicht abwendbare Krisen den Fortbestand der Unternehmung unmöglich machen.“¹⁷

In einer engeren Betrachtungsweise werden Katastrophen als Schadensereignisse im primär außerökonomischen Bereich der Unternehmung verstanden, wie z.B. Naturkatastrophen oder technische Katastrophen, die allerdings auch Unternehmungskrisen auslösen können.¹⁸

Ein zeitgleiches Auftreten von Katastrophen und von Krisen findet sich im Tourismus besonders dort, wo durch eine Katastrophe im Umweltbereich Krisen in den betroffenen Organisationen ausgelöst werden.¹⁹

Zur Differenzierung von Krisen, welche Prozesscharakter haben, und Katastrophen mit Eigencharakter ist es notwendig das betroffene soziale System zu identifizieren.²⁰

„So stellte z.B. der Absturz des Lauda Air Flugzeuges für die tödlich verunglückten Insassen [sic!] eine Katastrophe dar. Dieser Absturz führte andererseits für das Unternehmen Lauda Air zu einer Unternehmenskrise.“²¹

¹⁷ Krystek (1987), S. 9

¹⁸ Glaesser (2005), S. 19

¹⁹ vgl. Zwick (1995), S. 8f.; Coenenberg, Fischer (1993), S. 2 nach Glaesser (2001), S. 34

²⁰ vgl. Gareis (1994), S. 22

²¹ Gareis (1994), S. 22

Nach KRYSTEK besteht in betriebswirtschaftlichem Sinne eine Abgrenzung der Begriffe Konflikt, Störung und Katastrophe. Er erkennt den Phänomenen im Einzelnen Eigenheiten zu, die jedoch in einer festen Beziehung zueinander stehen, welche er graphisch wie folgt darstellt.

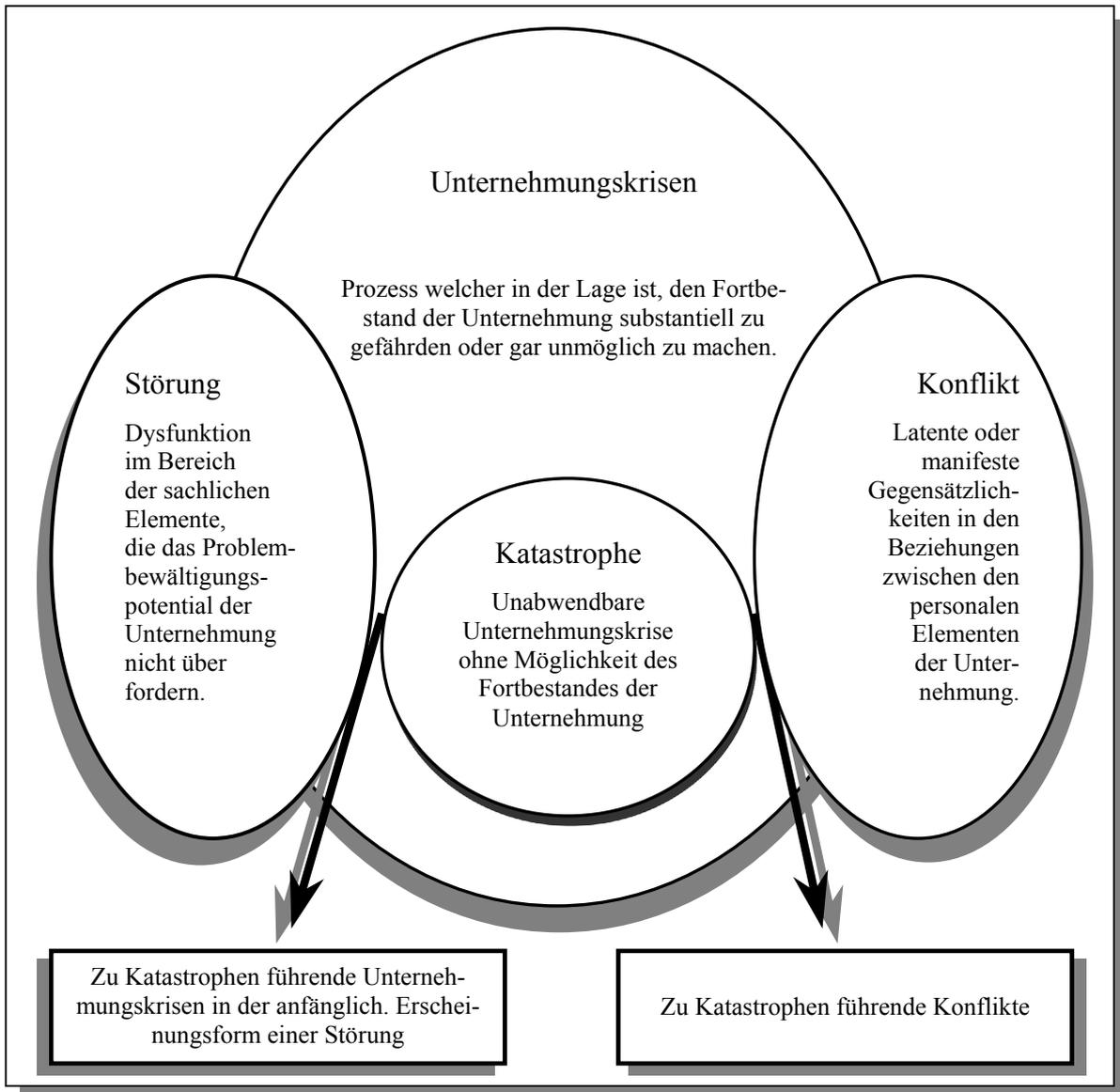


Abbildung 1: Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Konflikt, Störung, Katastrophe und Unternehmenskrisen²²

²² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krystek (1987), S. 10

Schulten wiederum betont in seiner Darstellung die verlaufsbedingte, evolutorische Beziehung, indem er die gegenseitigen Bedingungsbeziehungen darstellt, wobei die Entwicklung einer unternehmensgefährdenden Prozessabfolge mit dem Auftreten einer Störung beginnt und im Extrem in einer Katastrophe enden kann. Weiters differenziert er den Konflikt im Verhältnis zu den einzelnen Entwicklungsstadien insofern, dass dieser zwar Auslöser sein kann, aber nicht zwingend sein muss.²³

Im soziologischen Sinne überschlagen sich die Ereignisse bei einer Katastrophe förmlich, besonders für die direkt davon betroffenen Personen oder Beobachter.

Eine Katastrophe kann folglich auch als kollektive Krise bezeichnet werden, da ein plötzlich auftretendes gravierendes Ereignis, dessen Wahrnehmung und Ausmaße fast unweigerlich, besonders in Zeiten einer weltumgreifenden medialen Berichterstattung, von einer breiten Masse wahrgenommen wird. Ja, sogar ein interkultureller Diskurs kann durch ein derartiges Ereignis ausgelöst werden.

2.3. Klassifikation und Verlauf von Krisen

In der Literatur besteht eine reichhaltige Interpretation von Krisen und ihren Eigenschaften. Da für diese Arbeit eine sehr genaue Unterteilung der Terminologie Krise zu treffen ist, folgt in diesem Teil eine ausführlichere Behandlung der verschiedenen Klassen, Phasen und Prozesse von Krisen.

2.3.1. Krisen als Prozesse

Krisen werden in ihrem Entwicklungsprozess **meist in zwei bis vier Phasen** und oftmals abhängig von ihrem zeitlichen Verlauf eingeteilt.

Es gibt in der Literatur eine Vielzahl an Arten von Krisen. Für die weitere Behandlung von Krisen in dieser Arbeit wird eine Auswahl der folgenden Krisenprozesse näher betrachtet.

²³ vgl. Schulten (1995), S. 31

2.3.1.1. Darstellung durch die Knotenpunkte Anfang, Wendepunkt und Ende

POHL hat die zeitlich begrenzten Aktionsfolgen bzw. Ereignisfolgen durch drei Knotenpunkte Anfang, Wendepunkt und Ende festgelegt.

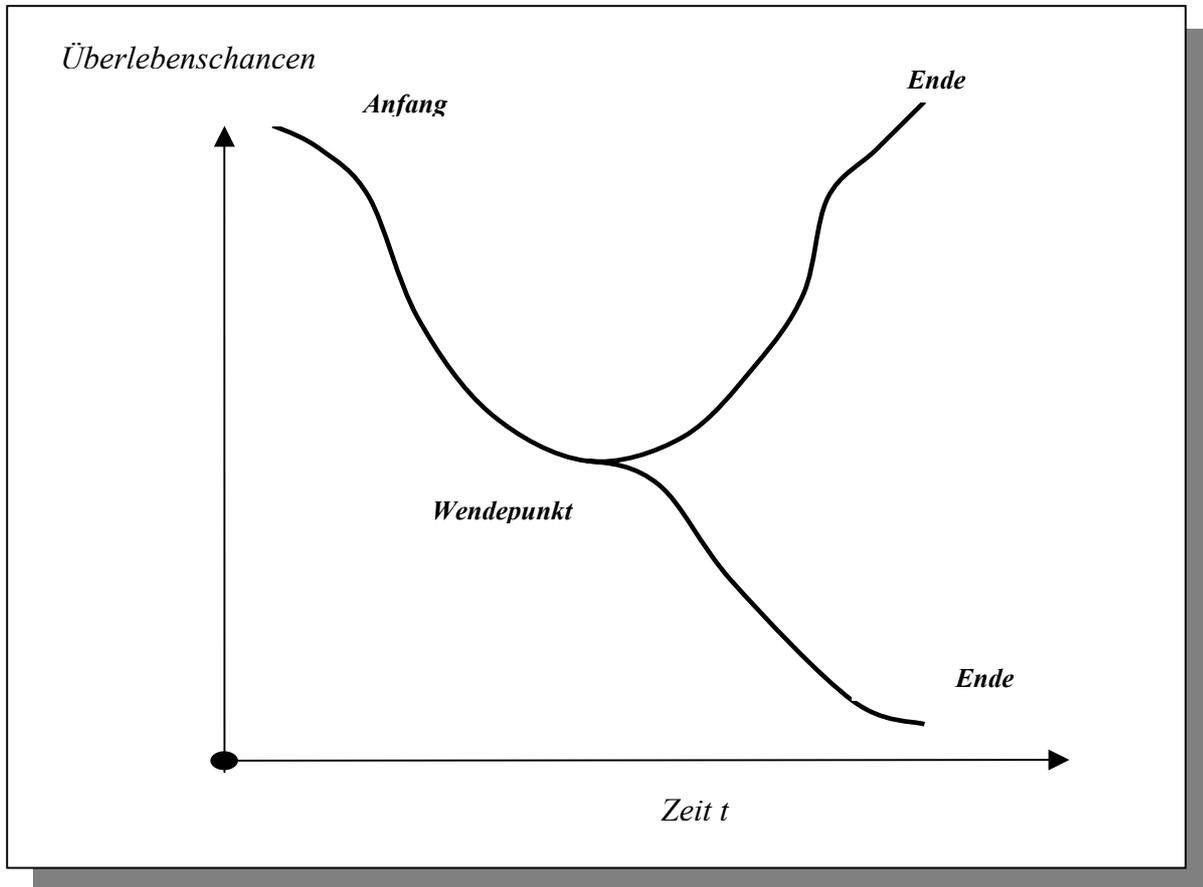


Abbildung 2: Beginn, Wendepunkt und Ende von Unternehmungskrisen ²⁴

Beginn und Ende in diesem Modell unterliegen der subjektiven Wahrnehmung der Betroffenen, wobei das Ende als gegeben gekennzeichnet ist, wenn für die betroffenen Krisenaktoren die gravierende Betroffenheit entfällt. ²⁵

²⁴ Quelle: Eigene Darstellung nach Krystek (1987), S. 11

²⁵ vgl. Pohl (1977), S. 100 nach Krystek S. 11f.